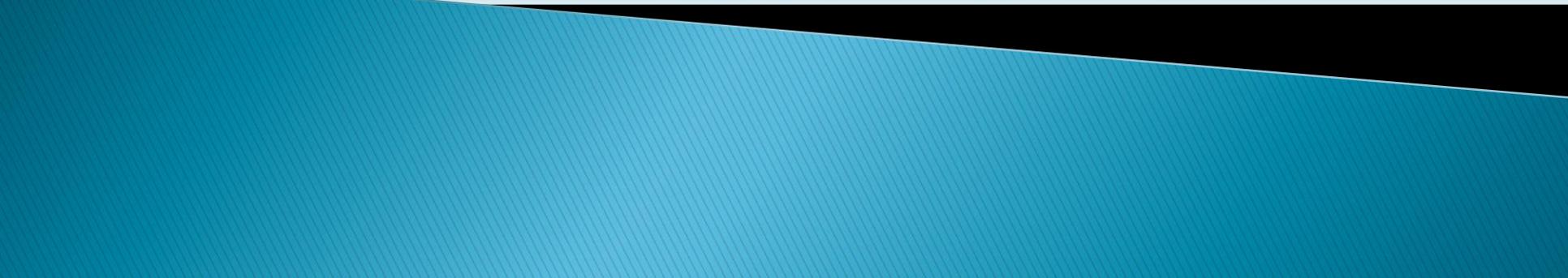




# PLANIFICACIÓN DE MEDIANO PLAZO Y GESTIÓN POR RESULTADOS

23 DE JULIO DE 2014



# SIN PLANIFICACIÓN



# PLANIFICAR

- ▶ PENSAR
- ▶ RAZONAR
- ▶ ANALIZAR
- ▶ CREAR
- ▶ – GENERAR NUEVAS IDEAS
  - INNOVAR



Prepararse para el cambio  
Reducir la incertidumbre  
Centrarse en una dirección

# PLANIFICACIÓN

Es una función, una técnica y un proceso de gestión que consiste en llevar a una organización desde donde está a donde quiere llegar, en un período de tiempo determinado:

Estratégica= largo plazo (20 años)

Táctica = mediano plazo (4 años)

Programación = corto plazo (1 año)

- ▶ ESTABLECER EL FUTURO DESEADO Y POSIBLE
- ▶ EL FUTURO SE CONSTRUYE HOY

¿DÓNDE ESTAMOS?

Diagnóstico  
Marco  
estratégico  
institucional

POLÍTICA DE GOBIERNO VIGENTE

¿A DÓNDE QUEREMOS IR?

VISIÓN USAC

VISIÓN DE GOBIERNO

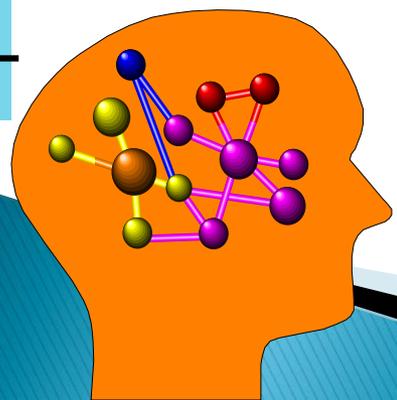
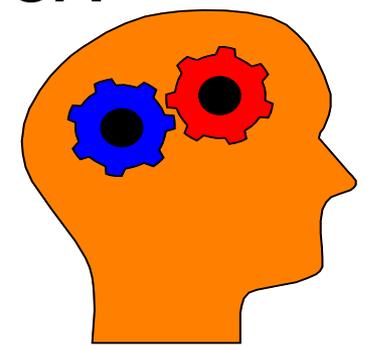


OPCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

¿CÓMO PODEMOS LLEGAR?

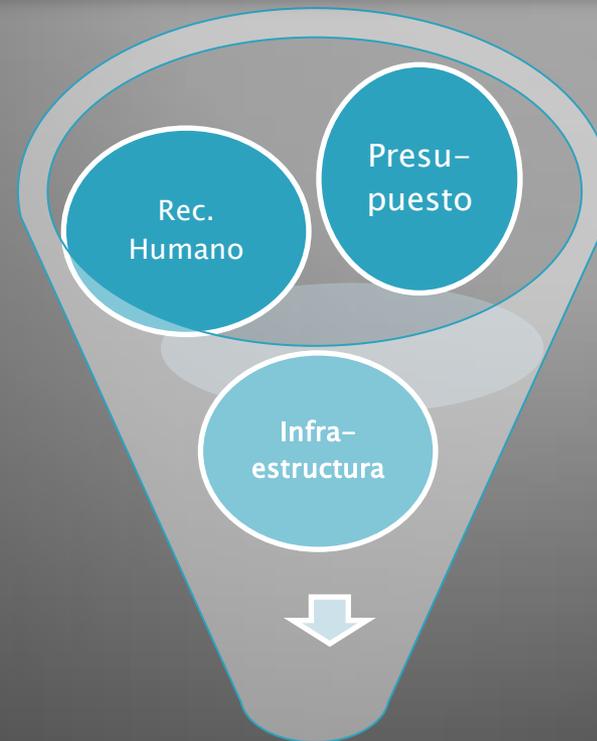
POM  
(TRIANUAL)

POA



# POLÍTICAS GENERALES PLAN ESTRATÉGICO USAC 2022 Plan Académico De Desarrollo Estratégico. Gestión 2014-2018

AUTORIDADES DA  
“DIRECTRICES” –  
PRIORIDADES



**METAS**

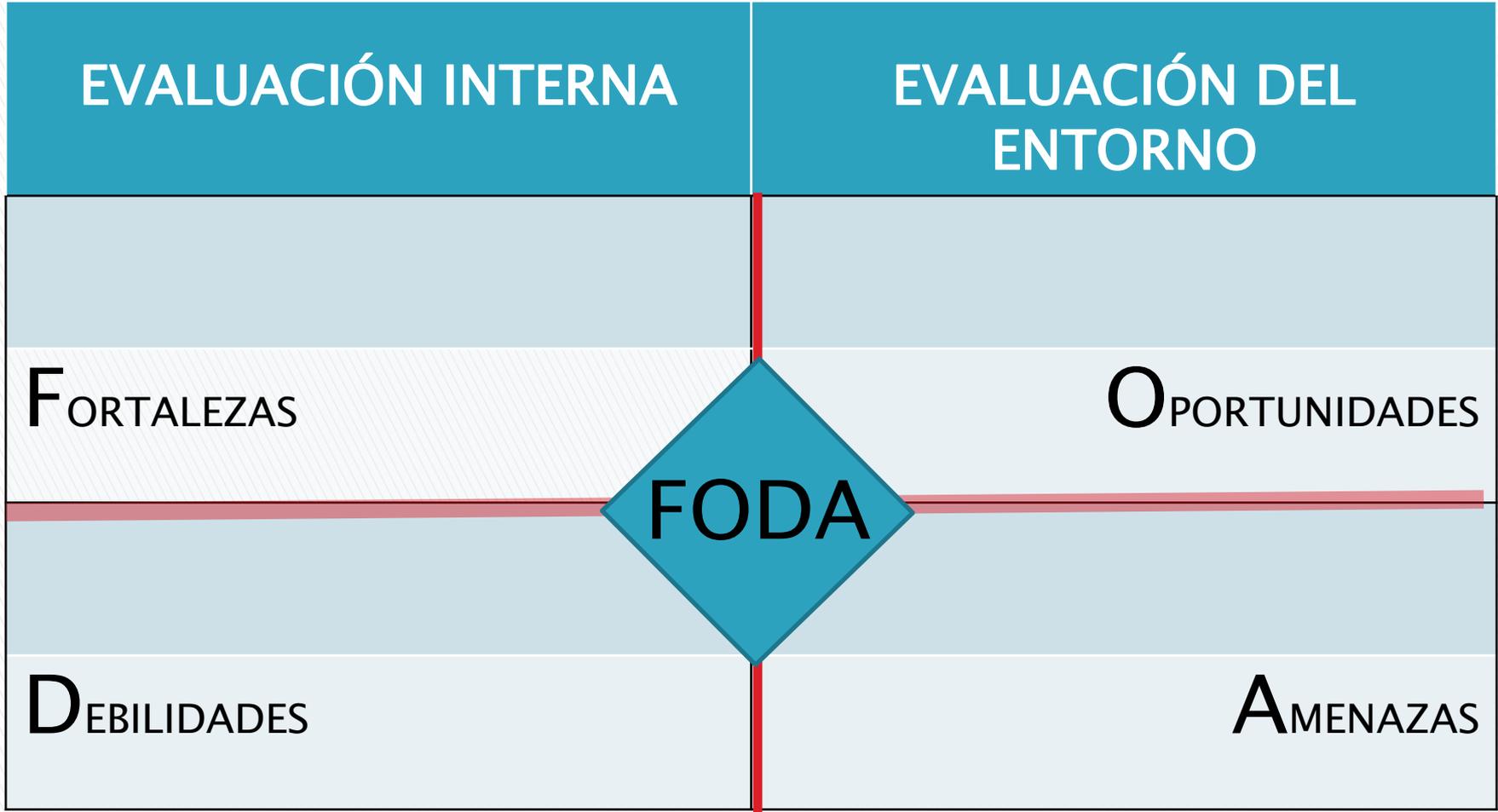
# DIAGNÓSTICO

- ▶ PROCESO FUNDAMENTAL PARA LA LANIFICACIÓN
  - ▶ IDENTIFICA FACTORES, SITUACIONES, PROBLEMAS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA USAC
  - ▶ TÉCNICA FODA PARA CONOCER EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA USAC EN EL SECTOR DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y DERIVAR ESTRATEGIAS PARA MEJORARLO
- 

# TAREAS: ANÁLISIS DE SITUACIÓN

- ▶ Mandato y políticas
- ▶ Problemática (cadenas causales)
- ▶ Revisión de modelos y tendencias
- ▶ Verificación, jerarquización y priorización de causalidad
- ▶ Conversión del problema en resultado

## TAREAS: ELABORACIÓN FODA



# Diagnóstico con técnica FODA

USAC

EJERCICIO

¿DÓNDE  
ESTAMOS ?

Diagnóstico  
Marco  
estratégico  
institucional

POLÍTICA DE GOBIERNO VIGENTE

¿A DÓNDE  
QUEREMOS  
IR?

VISIÓN USAC

VISIÓN DE  
GOBIERNO

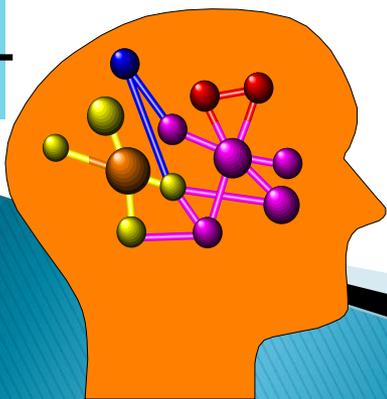
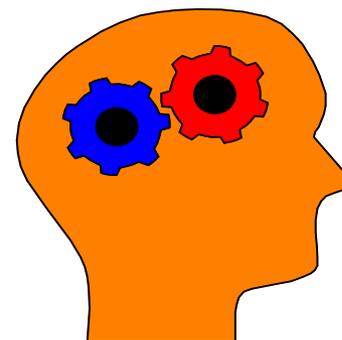


OPCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

¿CÓMO PODEMOS  
LLEGAR?

POM (TRIANUAL)

POA



# DÓNDE ESTAMOS VISIÓN USAC

- ▶ es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental, con una **gestión** actualizada, dinámica, efectiva y **con recursos óptimamente utilizados** para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

# DÓNDE ESTAMOS VISIÓN DE GOBIERNO

El gobierno de la USAC es autónomo, democrático y representativo, su **gestión es eficiente, eficaz y productiva**, orientada al desarrollo y al cumplimiento de los principios, fines y objetivos institucionales, en beneficio de la

- ▶ **sociedad guatemalteca.**

# información

- ▶ Usar la información
  - ▶ Estar bien informado
  - ▶ Información correcta y veraz
  - ▶ Reaccionar bien ante una situación desfavorable
  - ▶ Saber con quién compartir la información y los planes
- 

# Plan de Gobierno Rectoral

- ▶ La Planificación tenga la finalidad de señalar a donde se quiere llegar y con qué medios se lograrán los objetivos y metas. (p.15)
- ▶ La Sistematización y evaluación sea orientada para registrar el trabajo y valorar los **procesos y resultados**. (p.15)

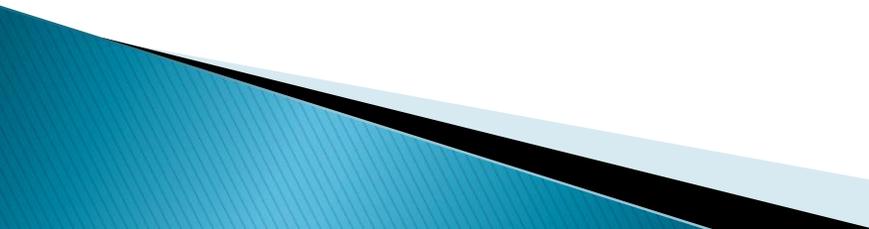
# PRIORIDADES

## Plan de Gobierno

- ▶ garantizar la seguridad de los estudiantes
  - ▶ Regulando la economía informal para el desarrollo académico exclusivamente
  - ▶ Fortalecer el compromiso profesional de la representación de la Universidad ante el Estado, Sociedad y Sector Productivo
  - ▶ Fortalecer la calidad académica
- 

# PRIORIDADES

## Plan de Gobierno

- ▶ estabilidad y sostenibilidad financiera del Plan de Prestaciones
  - ▶ Apoyar los procesos de autoevaluación y evaluación
  - ▶ Fortalecer la vinculación con el Estado, el sector productivo y empresarial, organismos nacionales e internacionales, Cuerpo Diplomático y universidades del mundo
- 

# PRIORIDADES

## Plan de Gobierno

- ▶ Aportar alternativas de solución a los problemas prioritarios de todos los sectores involucrados en EL desarrollo integral y sustentable del país.
  - ▶ Priorizar y apoyar la investigación de los problemas nacionales
  - ▶ Reestructurar y fortalecer el sistema general de investigación
  - ▶ Fomentar el deporte universitario
- 

# PRIORIDADES

## Plan de Gobierno

- ▶ Introducir la enseñanza virtual
  - ▶ Brindar acompañamiento al Estado para el mejoramiento de la calidad del sistema educativo nacional.
  - ▶ Promover la difusión de la cultura a nivel nacional
  - ▶ Valorar la dignidad humana, los derechos inalienables del hombre y de la mujer e incorporar el enfoque y la equidad de género en los procesos académicos.
- 

¿DÓNDE  
ESTAMOS?

Diagnóstico  
Marco  
estratégico  
institucional

POLÍTICA DE GOBIERNO VIGENTE

¿A DÓNDE  
QUEREMOS IR?

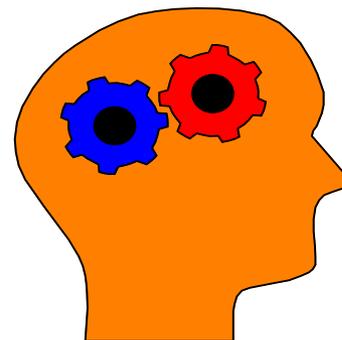
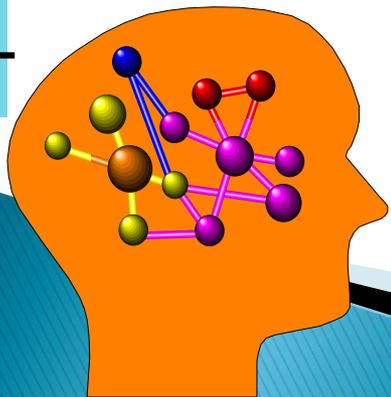
VISIÓN USAC

VISIÓN DE GOBIERNO

OPCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

¿CÓMO  
PODEMOS  
LLEGAR?

POM  
Plan de  
Mediano  
Plazo



# MATRIZ ESTRATEGIAS FODA

FO	Ofensiva
MAXI	MAXI
Potenciar ↑ F	Aprovechar ! O

DA	Defensiva
MINI	MINI
Superar ↓ D	Defenderse / A

DO	Adaptativa
MINI	MAXI
	Aprovechar ! O
Superar ↓ D	

FA	Supervivencia
MAXI	MINI
Potenciar ↑ F	
	Defenderse / A

# PROCESO DE PLANIFICACIÓN

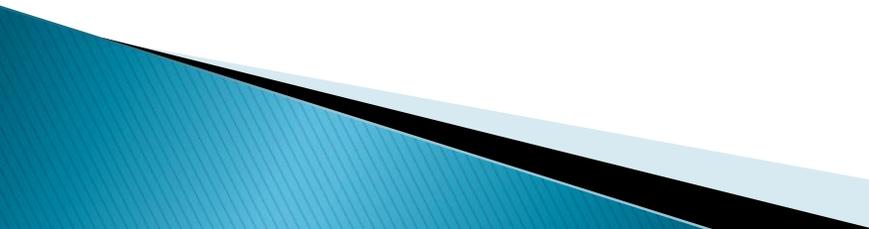
**POM (Vínculo entre PEI y POA) ubica el POA entre el presupuesto**

**Es el plan de mediano plazo convertido en plan de acción, indicando tiempo y lugar**

**Guía la ejecución del plan de mediano plazo**



# Qué hacer (actividades plan de gobierno)

- ▶ Implementación de procesos de auto-evaluación para actualizar los perfiles de las carreras profesionales, programas de maestrías y doctorados
  - ▶ Promoción y difusión de convenios de intercambio académico aprobados y en ejecución, para capacitación de docentes y alumnos en otras universidades e instituciones de educación superior.
- 

# Qué hacer (actividades plan de gobierno)

- ▶ Implementación del proceso de actualización curricular
  - ▶ Implementación de proyectos de investigación docente en líneas de interés de la comunidad.
  - ▶ Participación de estudiantes en los proyectos de investigación.
- 

# CONTENIDO POM

- ▶ definición en términos operativos de los resultados institucionales. los productos y servicios de la Institución: terminales, intermedios, centrales y de apoyo.
  - ▶ análisis de la cadena de producción institucional.
- 

# Plan Operativo Multianual –POM– (contenido)

1. Revisión, validación del marco estratégico
  - a) La cadena de resultados e indicadores
2. Identificación de metas:
  - a) A nivel de resultados
  - b) A nivel de producto
3. Costeo de los productos y subproductos

# POAM 2015-2017

Resultado	Carreras autoevaluadas				
Bienes y Servicios  (carreras autoevaluadas)	Indicador	UM	2015	2016	2017
			meta	meta	Meta
	Número de carreras profesionales autoevaluadas	Número	25	60	100
	Número de maestrías auto evaluados	Número	2	10	15
Número de doctorados auto evaluados	Número	10	10	10	

# POAM 2015-2017

Resultado	Carreras con perfiles actualizados				
Bienes y Servicios  ( perfiles actualizados)	Indicador	UM	2015	2016	2017
			meta	meta	Meta
	Número de perfiles profesionales actualizados	Número	15	20	50
	Número de maestrías con perfiles actualizados	Número	2	6	16



# GESTIÓN POR RESULTADOS

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS  
DIRECCIÓN POR RESULTADOS

# ANTECEDENTES

- ▶ Artículo 12. Presupuestos de Egresos. (Reformado por el Arto 7 del Decreto 13.2013. En los **presupuestos de egresos** se utilizará una **estructura programática** coherente con las políticas, planes de acción del Gobierno y planes de desarrollo territorial, de conformidad con lo que desarrolle el reglamento respectivo, éste identificará:

# GESTIÓN POR RESULTADOS

- Es una cultura institucional centrada en la consecución de RESULTADOS previamente definidos.
  - Modelo de administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado.
- 

# RESULTADO

- ▶ es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre por una relación de causa–efecto.
  - ▶ **Resultados a nivel de productos (o subproductos):** son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades, al logro del resultado final.
- 

# GESTIÓN POR RESULTADOS

- ▶ implica una administración de las organizaciones públicas focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de Gobierno
  - ▶ prioriza la acción de la máxima autoridad la planificación estratégica y la reingeniería de procesos
- 

La gestión por resultados de los organismos y entes del sector público

la incidencia Económica, Social y financiera de la ejecución de los gastos

la vinculación con sus fuentes de financiamiento

La vinculación con el ámbito geográfico de ejecución de la IP

el aseguramiento en la calidad del gasto público

# ETAPAS

1. Des definir **Resultados en base a un análisis de la realidad**
2. comprender como se puede lograr el resultado: **Relaciones Causales** (Modelo Conceptual, Evidencias, Estudios, Experiencias, Árbol de problemas, etc.) e **Identificar los Productos** y que aportan al logro del resultado. **Identificar Proyectos** que mejoran los productos.

# ETAPAS

3. Formular el Producto (como serán las intervenciones, identificar los insumos necesarios, y realizar el **costeo** ).
4. Formular el Programa, tener **escenarios con recursos y metas**. En el presupuesto se debe visualizar el resultado.

# ETAPAS

**5. Asignar el presupuesto** (en base a escenarios) y **definir las metas.**

*Un Plan sin presupuesto es un sueño*

*Un presupuesto sin plan es gastar sin calidad*

**6. Ejecutar, Gestionar**

**7. Seguimiento,** para ir ajustando y mejorando. **Evaluar.**

# TAREAS: RESULTADOS

## SUJETO

- POBLACIÓN OBJETIVO

## TEMA

- ¿QUÉ SE VA A HACER?
- ¿QUE SE VA A CAMBIAR?

## META

- ¿CUÁNTO SE VA A HACER?

# TAREAS: RESULTADOS

PRODUCTO

- ¿CON QUÉ PRODUCTOS SE LOGRA EL RESULTADO?

TEMPORALIDAD

- ¿EN CUÁNTO TIEMPO?

TERRITORIALIDAD

- ¿EN DÓNDE SE DESARROLLAN LAS ACCIONES?

# TAREAS: RESULTADOS

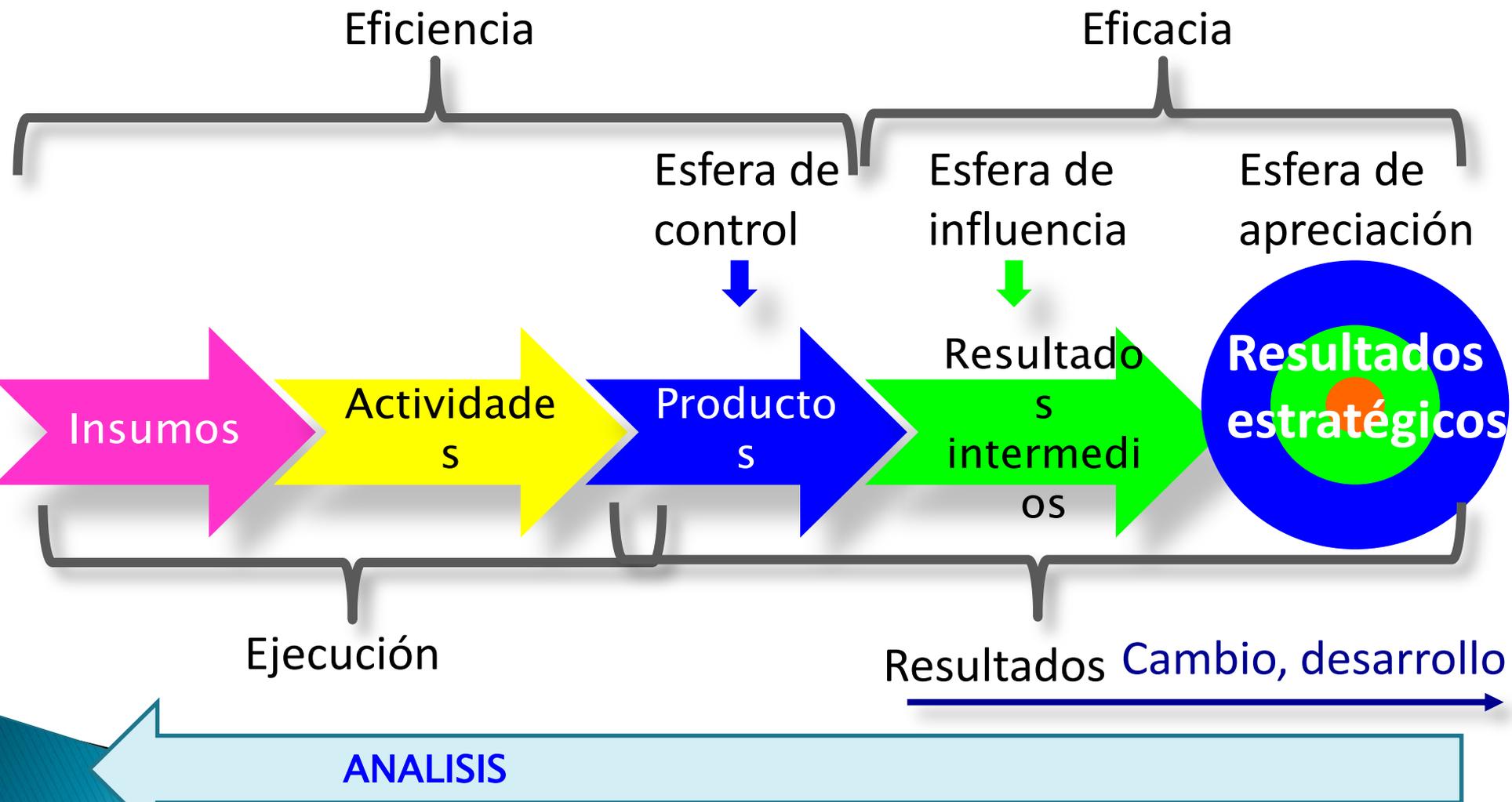
## MEDICIÓN

- ¿CON QUÉ INDICADORES SE VA A MEDIR?

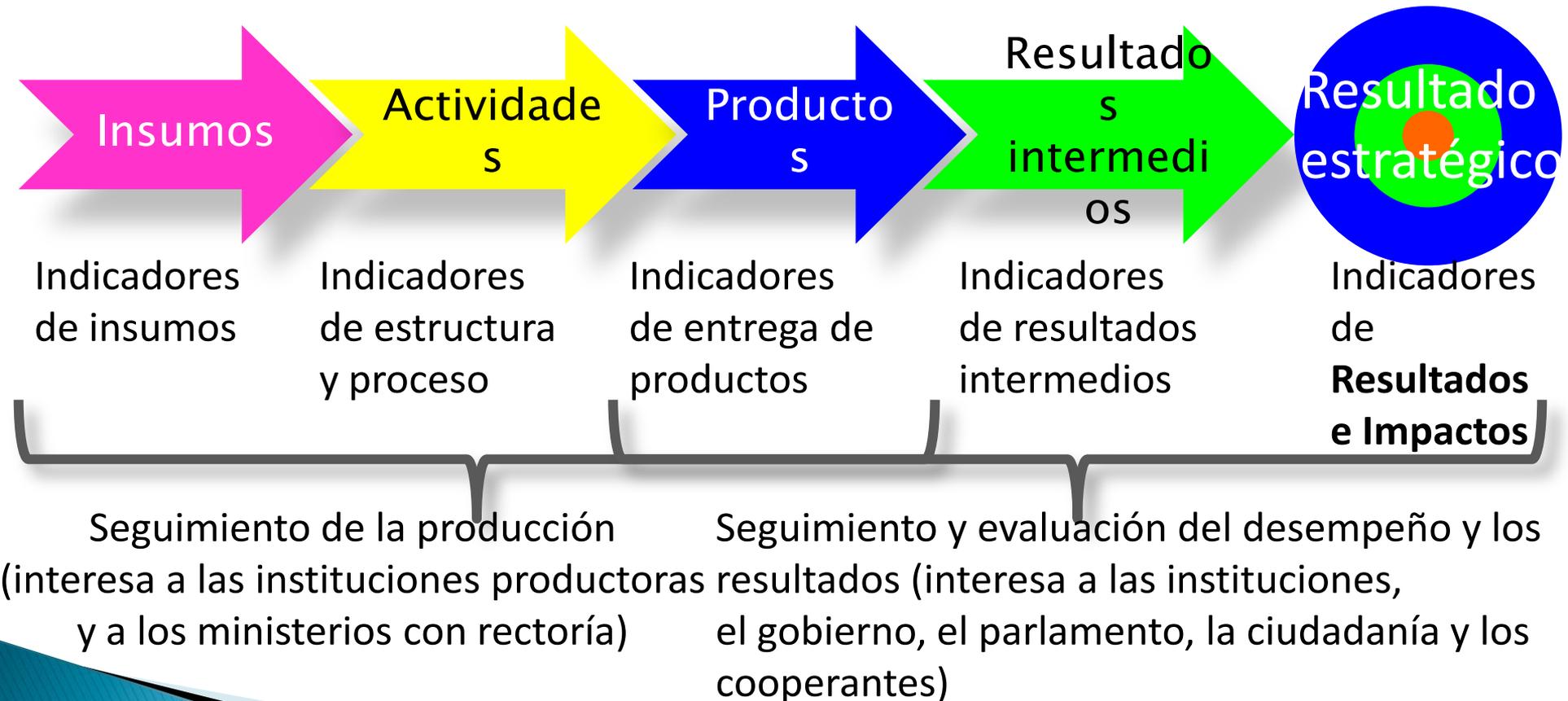
# TAREAS: ENFOQUES

- ▶ Género
- ▶ Identidad y derechos de los pueblos indígenas
- ▶ Gestión de riesgo

# DE INSUMOS A RESULTADOS

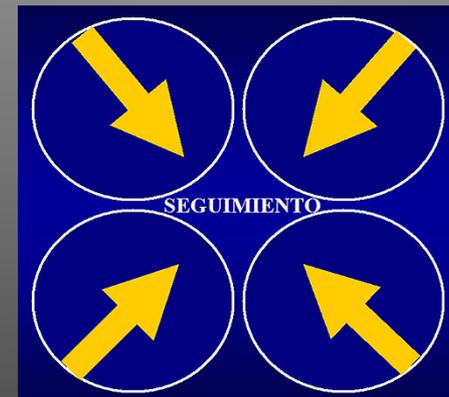


# Seguimiento

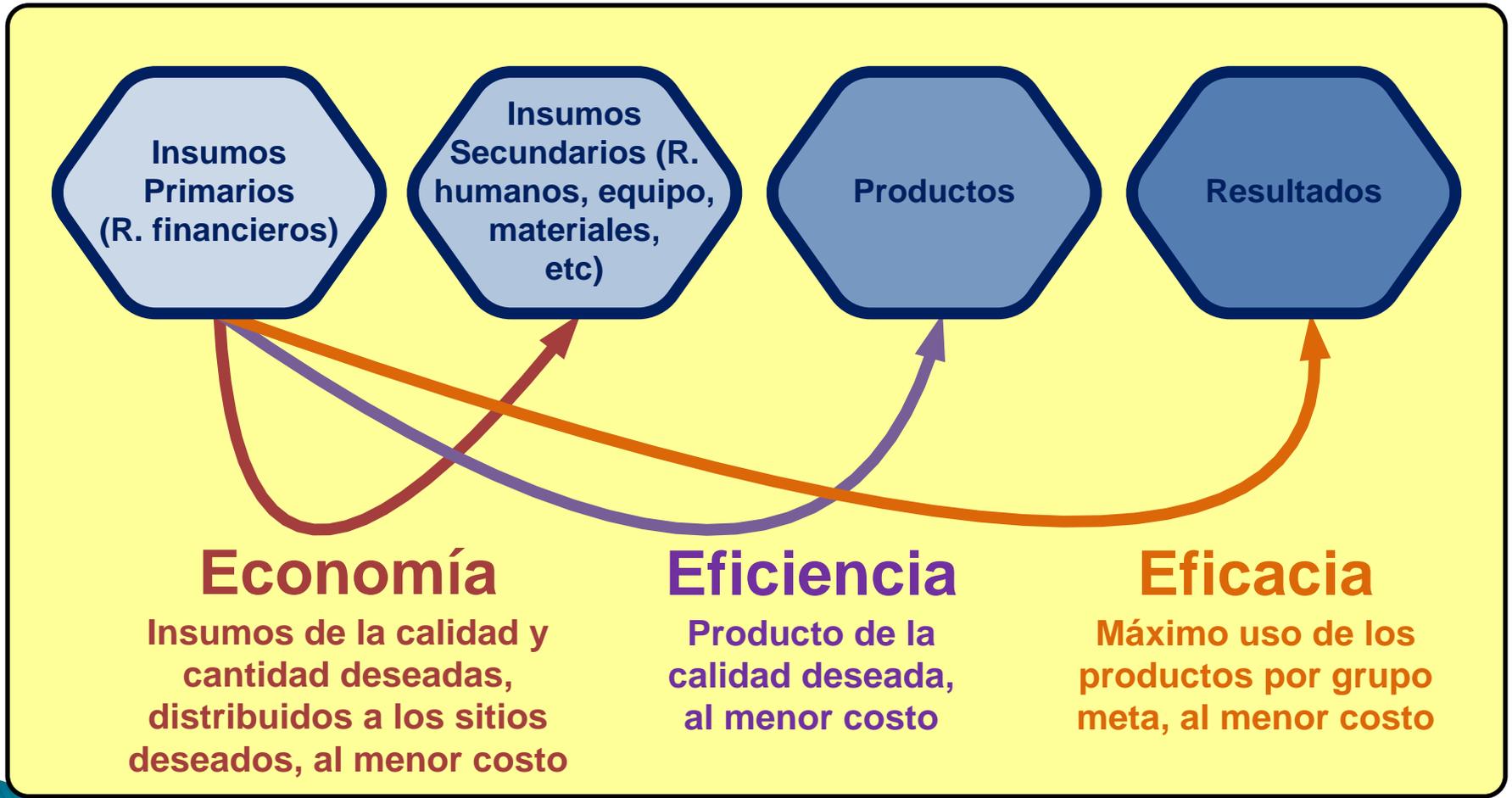


# EVALUACIÓN = CUMPLIMIENTO DE METAS

- ▶ CALCULA INDICADOR QUE ELIGIÓ PARA MEDIR LA META



# INDICADORES



# GESTIÓN POR RESULTADOS

- ✓ definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis apropiados
  - ✓ identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades
- 

# GESTIÓN POR RESULTADOS

- ✓ El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados
  - ✓ La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios
- 

# GESTIÓN POR RESULTADOS

- ✓ El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones
  - ✓ La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.
- 

# NECESIDAD DE MEDIR

La necesidad de ordenar y focalizar las prioridades identificando y jerarquizando procesos, productos y beneficiarios, son *una actividad metodológica de apoyo a la definición de indicadores de desempeño institucional.*



# GESTIÓN POR RESULTADOS/ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Así aparece la **conveniencia de utilizar la planificación estratégica como base de la implantación de un modelo de gestión por resultados** porque permite elaborar acciones estratégicas, y la programación operativa bajo la **dirección clara de mediano plazo.**



# PARADIGMAS

- ▶ CUMPLIR FUNCIONES
- ▶ PRIORIZAR FUNCIONAMIENTO
- ▶ RENDICIÓN FINANCIERAS EN BASE A LA LEGALIDAD DE GASTOS
- ▶ EJECUTAR HASTA DONCE ALCANCE
- ▶ CRECIMIENTO DE GASTO OPERATIVO
- ▶ ORIENTADA A RESOLVER PROBLEMAS DE DESARROLLO
- ▶ PRIORIZA PRODUCCIÓN DE B&S
- ▶ RENDICIÓN FINANCIERA DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS
- ▶ MAXIMIZA EFICIENCIA Y EFICACIA

EN LA USAC

GpR

¿DÓNDE ESTAMOS?

Diagnóstico  
Marco  
estratégico  
institucional

POLÍTICA DE GOBIERNO VIGENTE

¿A DÓNDE QUEREMOS IR?

PE 2022

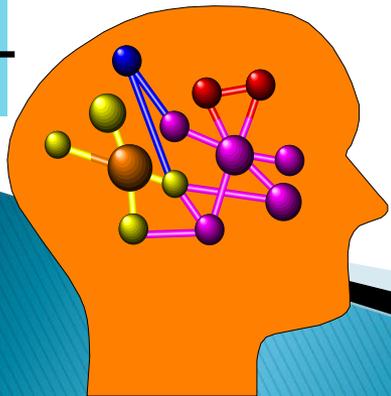
GpR

OPCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

¿CÓMO  
PODEMOS  
LLEGAR?

USAC  
AUTÓNOMA

OFICINA  
DE  
GOBIERNO



# REFLEXIONES

- ▶ El economista y premio Nobel Robert Solow señaló alrededor de sesenta años atrás que, en gran medida, los aumentos en ingresos no se deberían atribuir a la acumulación de capital, sino que se los deberían atribuir a los avances tecnológicos – es decir, **al aprendizaje de cómo hacer las cosas mejor**
- ▶ <http://www.project-syndicate.org/commentary/joseph-e--stiglitz-makes-the-case-for-a-return-to-industrial-policy-in-developed-and-developing-countries-alike/spanish#85FHCQAJMtrfTAez.99>

# REFLEXIONES

Joseph Schumpeter argumentó que la **virtud** central de la economía de mercado era su **capacidad para innovar**

- ▶ En el entendido que se compite por el mercado, no en el mercado.

<http://www.project-syndicate.org/commentary/joseph-e--stiglitz-makes-the-case-for-a-return-to-industrial-policy-in-developed-and-developing-countries-alike/spanish#85FHCQAJMtrfTAez.99>

# REFLEXIONES

- ▶ una vez que se tome una perspectiva de innovación/aprendizaje a largo plazo, puede que las políticas convencionales que se centran en la eficiencia a corto plazo no sean deseables.
- ▶ <http://www.project-syndicate.org/commentary/joseph-e--stiglitz-makes-the-case-for-a-return-to-industrial-policy-in-developed-and-developing-countries-alike/spanish#85FHCQAJMtrfTAez.99>